

«СӘРСЕН АМАНЖОЛОВ АТЫНДАҒЫ
ШЫҒЫС ҚАЗАҚСТАН УНИВЕРСИТЕТІ» КЕ АҚ

БЕКІТІЛДІ

«Сәрсен Аманжолов атындағы
Шығыс Қазақстан университеті»
КЕ АҚ Директорлар Кеңесінің
шешімімен

2022 жыл
№ хаттама



ЕРЕЖЕ

ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІ ТУРАЛЫ

Е ШҚУ 066-21

Бірінші басылым

№ _____
Енгізу күні _____

Өскемен қаласы
2022 ж.



Мазмұны

1	Жалпы ережелер.....	3
1.1	Қолдану саласы.....	3
1.2	Нормативтік сілтемелер.....	3
1.3	Терминдер, анықтамалар, қысқартулар.....	3
2	Тәуекелдерді басқару процесі.....	4
2.1	ТБЖ мақсаттары мен міндеттерін анықтау.....	4
2.2	Тәуекелдерді басқару жүйесінің принциптері.....	5
2.3	ТБЖ құрылымы және жауапкершілік аймақтарын анықтау.....	5
3	Тәуекелдерді басқарудың негізгі процестері мен әдістері.....	8
3.1	Тәуекелдерді сәйкестендіру.....	8
3.2	Тәуекелдерді жіктеу.....	9
3.3	Ұстап тұру қабілетін анықтау.....	9
3.4	Тәуекелдерді бағалау және талдау.....	10
3.5	Тәуекелдерді басқару әдістері.....	11
3.6	Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеу.....	12
3.7	Тәуекелдерді басқару мониторингі.....	13
3.8	Тәуекелдерді басқаруды оқыту.....	13
4	Келісу, сақтау және тарату.....	14



1 Жалпы ережелер

1.1 Қолдану саласы

Осы Ереженің талаптары қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелеріне қолданылады және тәуекелдерді басқару процесінде қолданылады.

Осы Ереженің күші Қоғам қызметінің барлық түрлеріне қолданылады. Ереже қоғамның барлық құрылымдық бөлімшелерінің танысуы және қолдануы үшін міндетті болып табылады және тәуекелдерді басқару бойынша жауапкершілік бөлігінде қоғамның ішкі нормативтік құжаттарының сәйкестігін және / немесе түзетілуін талап етеді.

1.2 Нормативтік сілтемелер

Ереже келесі құжаттардың талаптарын ескере отырып әзірленді: Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі, Қазақстан Республикасының «Білім туралы», «Ғылым туралы», «Ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық қызмет нәтижелерін коммерцияландыру туралы», «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес туралы» заңдары; «Сәрсен Аманжолов атындағы Шығыс Қазақстан университеті» КЕ АҚ Жарғысы және «Сәрсен Аманжолов атындағы Шығыс Қазақстан университеті» КЕ АҚ корпоративтік басқару кодексі.

1.3 Терминдер, анықтамалар және қысқартулар

Басқарма төрағасына басқарманың өкілеттіктерін бөлу туралы шешіміне сәйкес ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару жүйесін ұйымдастыру бойынша функциялар жүктелген.

Тәуекелдерді басқару жүйесі (ТБЖ) – қоғамның ұйымдық құрылымын, рәсімдерін, функцияларын, жауапкершілігін және тәуекелдерді басқару қызметкерлерін қоса алғандағы элементтер жиынтығы.

Іс - шараның иесі-тәуекелді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарында көзделген нақты іс-шараны жүзеге асыруға дербес жауапты болатын лауазымды тұлға.

Тәуекел иесі-белгілі бір тәуекелді басқарудың барлық аспектілеріне жауапты тұлға (қызметкер/құрылымдық бөлімше).

Тәуекелдерді анықтау / анықтау, тәуекелді табу, тану және сипаттау процесі.

Ескерту: тәуекелді сәйкестендіру тәуекел көздерін, оқиғаларды, олардың себептері мен ықтимал салдарын сәйкестендіруді қамтиды.



Тәуекелді қабылдау тәуекел деңгейі қолайлы екенін және оның көріну мүмкіндігін қабылдайтынын білдіреді, оны қысқарту жөніндегі іс-шаралар жүргізілгеннен кейін қалған тәуекелді қабылдау да мүмкін.

Тәуекел – бұл университеттің стратегиялық және операциялық мақсаттарына қол жеткізуге әсер етуі мүмкін ықтимал оқиға.

Тәуекел тәбеті – бұл стратегиялық мақсаттарға жету үшін белгілі бір тәуекелдерді қабылдау қабілеті бен қалауы.

Тәуекелдерді басқару – бұл тәуекелдерді анықтауға, талдауға және шешім қабылдауға байланысты процестер, олар тәуекелдік оқиғалардың пайда болуының оң және теріс салдарын барынша азайтуды қамтиды.

Хеджирлеу – баға тәуекелдерінің басқа нарықтағы тең, бірақ қарама-қарсы позицияның әсерін өтеу үшін бір нарықта мәмілелер ашу. Әдетте хеджирлеу мерзімді нарықтарда мәмілелер жасасу арқылы бағаның өзгеру тәуекелдерін сақтандыру мақсатында жүзеге асырылады.

Сарапшы – бұл өз саласында белгілі бір білімі мен тәжірибесі бар құрылымдық бөлімшенің негізгі қызметкері.

2 Тәуекелдерді басқару процесі

2.1 ТБЖ мақсаттары мен міндеттерін анықтау

ТБЖ негізгі мақсаттары:

- қоғам стратегиясын іске асыруды қамтамасыз ету;
- Қоғамның ресурстары мен әлеуетін сақтау және тиімді пайдалану;
- Қоғамның ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерге уақтылы бейімделуі. Күтпеген оқиғалардың санын азайтуға және экономикалық қызметтегі шығындарды азайтуға келесі функцияларды тиімді орындау арқылы қол жеткізіледі;

- өндірістік қызметтің тұрақтылығына, қаржылық тұрақтылыққа және Қоғамның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге қауіп төндіретін тәуекелдерді сәйкестендіру;

- сәйкестендірілген тәуекелдерге олардың залалын және іске асыру ықтималдығын барынша дұрыс бағалау мақсатында талдау жүргізу;

- тәуекелдерді басқару бағдарламасын әзірлеу және іске асыру;

- тәуекелдерді басқару бағдарламасын орындаудың уақтылы және сапалы мониторингі;

- қаржылық және инвестициялық шешімдерді, активтер портфелінің құрылымы бойынша шешімдерді қабылдау процесін сапалы ақпараттық және талдамалық қамтамасыз ету;

- қоғам қызметі барысында туындайтын мүдделер қақтығысын уақтылы шешу;



- қоғамның тәуекелдерін сақтандыру бойынша негізделген шешімдер қабылдау;
- қоғам қызметінің үздіксіздігін қамтамасыз ететін резервтер құру;
- қажетті ішкі нормативтік құжаттаманы жасау;
- қоғамның құрылымдық бірліктері арасында өкілеттіктер мен функцияларды бөлу, олардың қайталануын және толық бөлінуін болдырмау;
- қоғам басшылығын ТБЖ жұмыс істеуінің қабылданған ережелерінен ауытқулар туралы қажетті ақпаратпен қамтамасыз ету;
- тәуекелдер бойынша ақпаратты ашу бөлігінде толық және дұрыс есептілікті уақытылы дайындауды қамтамасыз ету;
- қоғам қызметкерлерін тәуекелдерді тиімді басқаруға оқыту үдерісін ұйымдастыру.

2.2 Тәуекелдерді басқару жүйесінің принциптері

ТБЖ мынадай негізгі қағидаттарға негізделеді:

- **Тұтастық** - тәуекелдерді басқару жүйесі аясында Қоғамның жиынтық тәуекелінің элементтерін қарастыру;
- **Ашықтық** - тәуекелдерді басқару жүйесін дербес немесе оқшауланған деп қарастыруға тыйым салу;
- **Құрылымдық** - тәуекелдерді басқарудың кешенді жүйесі нақты құрылымға ие;
- **Хабардарлық** - тәуекелдерді басқару объективті, шынайы және өзекті ақпараттың болуымен сүйемелденеді;
- **Үздіксіздік** - тәуекелдерді басқару процесі тұрақты негізде жүзеге асырылады;
- **Циклдік** - тәуекелдерді басқару процесі оның негізгі компоненттерінің үнемі қайталанатын құрылған циклі болып табылады.

2.3 ТБЖ құрылымы және жауапкершілік аймақтарын анықтау

2.3.1 Қоғамдағы ТБЖ құрылымы қоғамның мынадай органдары мен бөлімшелерінің: Директорлар кеңесінің, Басқарманың, ішкі аудит қызметінің және өзге де құрылымдық бөлімшелердің қатысуымен бірнеше деңгейде тәуекелдерді басқарумен ұсынылған.

2.3.2 Бірінші деңгейді Қоғамның Директорлар кеңесі ұсынады

Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару жүйесінде басты рөл атқарады. Директорлар кеңесі қоғам қызметінің стратегиялық мақсаттарын қоюды жүзеге асырады.

Директорлар кеңесі тәуекелдерді басқару саласында мынадай функцияларды жүзеге асырады:

- Қоғамның мақсаттарын (қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді) қою;
- қоғамның тәуекелдерді басқару саясатын бекіту;



- тәуекелдерді басқару жүйесін жақсарту бойынша сыртқы аудиторлардың қорытындылары мен ұсыныстарының және ішкі аудит қызметі жүргізген тексерулердің нәтижелері бойынша шешімдерді қарау және қабылдау;

- қоғамның қаржылық көрсеткіштеріне талдау және бағалау жүргізу мүмкіндігін қамтамасыз ететін қаржылық және басқарушылық есептілік бойынша шешімдерді қарау және қабылдау.

2.3.3 Екінші деңгей - тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыруға және қоғамның тәуекелдерді басқару саясатын, ережесі мен бағдарламасын орындауды қамтамасыз ету үшін тәуекелдерді бақылау құрылымын жасауға жауапты Қоғам Басқармасы.

Басқарма мынадай функцияларды жүзеге асыру арқылы тәуекелдерді басқару жүйесінің тұтастығы мен функционалдығын қамтамасыз етеді:

- Қоғамның тәуекелдерді басқару саясатын жүзеге асыру;
- Қоғамның тәуекелдерді басқару бағдарламасын бекіту;
- әлеуетті тәуекелдерді сәйкестендіруге және бағалауға мүмкіндік беретін тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін ұйымдастыру;
- Қоғамның Директорлар кеңесіне есеп беру;
- Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің тәуекелдерді басқару саласындағы саясат ережелері мен басқа да ішкі нормативтік құжаттардың сақталуын қамтамасыз ету;

- қажеттіліктерге жауап беретін және тәуекелдерді барабар бақылау мен төмендетуді қамтамасыз ететін Қоғамның ұйымдық құрылымын бекіту;

- Қоғамда тәуекелдерді басқару жөніндегі есептерді қарау және өз құзыреті шеңберінде тиісті шаралар қабылдау.

2.3.4 Үшінші деңгей – ішкі аудит қызметі

ІАҚ Қоғам Басқармасы жанындағы консультативтік-кеңесші орган болып табылады және қоғамның Тәуекелдерін басқару мәселелері бойынша шешімдер қабылдау үшін Қоғам Басқармасының ұсынымдарын алдын ала қарауға және дайындауға арналған.

2.3.5 ІАҚ негізгі функциялары:

- тәуекелдерді басқару жөніндегі мәселелерді қамтитын қоғам құжаттарының жобаларын қарау және алдын ала мақұлдау;

- қоғамның тәуекелдерді басқару жүйесін енгізу және жетілдіру бойынша іс-шараларды іске асыру бойынша жоспарларды/бағдарламаларды әзірлеу және орындау жұмыстарын жинақтау және үйлестіру ;

- жүргізілген сәйкестендіру, тәуекелдерді бағалау, сондай-ақ Қоғамның құрылымдық бөлімшелері ұсынған оларды басқару әдістері нәтижелері бойынша Қоғам басқармасына ұсыныстарды қарау және дайындау;

- тәуекелдердің жай-күйін, қоғамның тәуекелдер бойынша барынша жол берілетін лимиттерді сақтауын және Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің тәуекелдерді басқару жөніндегі ішкі құжаттарды орындауын бақылауды және



мониторингті жүзеге асыру нәтижелері бойынша ұсыныстарды қарау және дайындау;

- Қоғамның Басқармасы мен Директорлар кеңесі үшін тәуекелдерді басқару жүйесі бойынша басқарушылық есептілік нысандарын қарау және алдын ала мақұлдау;

- қоғамда тәуекелдерді басқару мәдениетінің болуын қамтамасыз ету және тәуекелдерді басқару саласында тиісті кеңес беру;

- қоғам басқармасына ІАҚ қызметінің нәтижелері туралы есеп беру;

- тәуекелдерді басқару процесінде Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің өзара іс-қимылын үйлестіруді жүзеге асыру;

- тәуекелдерді басқару саясатын әзірлеу және қарау мен бекітуге шығару;

- қоғамдағы тәуекелдерді басқару саясаты мен бағдарламасын іске асыру бойынша ТБЖ қызметін үйлестіру;

- тәуекелдің туындауының немесе өзгеруінің ықтимал жағдайларын, тәуекелдің күшеюін айғақтайтын нақты немесе әлеуетті, теріс үрдістерді анықтау, тәуекел тудырған факторларды талдау және болжамды залалдың ауқымын бағалау;

- қоғамның Тәуекелдерін басқару жүйесінің нормативтік және әдістемелік базасын әзірлеу және жетілдіру;

- қоғамның ТБЖ тиімділігін талдау;

- тәуекелдерді талдау және бағалау үшін пайдаланылатын тәуекелдердің түрлері бойынша статистикалық деректер базасын ұйымдастыру;

- тәуекелдер бойынша белгіленген лимиттердің сақталуын бақылауды ұйымдастыру;

- белгіленген тәртіппен әзірленген және бекітілген рәсімдерге, қағидалар мен әдістемелерге сәйкес қоғам тәуекелдерін анықтау, бағалау, өлшеу және мониторингілеу;

- ішкі нормативтік актілерде белгіленген тәуекелдер бойынша есептілікті ұсыну;

- тәуекелдің алдын алу тәсілдерін немесе оны өтеу көздерін іздеу;

- қоғамның саясаттары мен рәсімдерін қарауға қатысу және қоғамның Тәуекелдерін басқару және бақылау жүйесін күшейту мақсатында оларды жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу;

- тәуекелдерді басқару процедураларының аудиті және тәуекелдерді басқару процедураларының тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстар әзірлеу;

- Қоғамның Директорлар кеңесіне тәуекелдерді басқару жүйесін бағалау бойынша есеп беру;

- ІАҚ туралы бекітілген ережелерге сәйкес өзге де функциялар.

2.3.6 Құрылымдық бөлімшелер (тәуекел иелері):

- тәуекелдерді басқару процесінде негізгі рөл атқарады;



- тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарының орындалуына жауапты, өз қызметі саласындағы елеулі тәуекелдерді уақтылы анықтап, хабардар етуге және іс-шаралар жоспарына енгізу үшін тәуекелдерді басқару жөнінде ұсыныстар беруге тиіс;

- күнделікті негізде тәуекелдермен жұмыс істейді, оларды басқарады және өздерінің функционалдық міндеттері саласында олардың әлеуетті әсеріне мониторинг жүргізеді.

2.3.7 Тәуекелдерді басқару үдерісіндегі Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің негізгі функциялары мыналар болып табылады (құзыреті бойынша):

- тәуекелдерді тұрақты негізде сәйкестендіру және бағалау;
- тәуекелдерді басқарудың тиімді әдістерін әзірлеу және іске асыру;
- әдістемелік және нормативтік құжаттарды әзірлеуге қатысу;
- белгіленген тәртіппен бекітілген тәуекелдерді басқару жөніндегі саясатты, ережені және бағдарламаны іске асыру;
- тәуекел-коммуникацияны дамыту үдерісіне жәрдемдесу.

2.3.8 қоғамдағы тәуекелдерді басқару құрылымы ақпараттың барабар ағынын қамтамасыз етеді – тігінен және көлденеңінен. Бұл ретте төменнен жоғары қарай келіп түсетін ақпаратты Қоғамның Директорлар кеңесі мен Басқармасы мәліметтермен қамтамасыз етеді:

- ағымдағы қызмет туралы;
- қызмет барысында қабылданған тәуекелдер, оларды бағалау, бақылау, ден қою әдістері және оларды басқару деңгейі туралы.

2.3.9 жоғарыдан төменге жіберілетін ақпарат ішкі құжаттарды, регламенттер мен тапсырмаларды бекіту арқылы мақсаттарды, стратегияларды және қойылған міндеттерді жеткізуді қамтамасыз етеді. Ақпаратты көлденең беру қоғам ішіндегі құрылымдық бөлімшелердің өзара әрекеттесуін білдіреді.

3 Тәуекелдерді басқарудың негізгі процестері мен әдістері

Қоғамдағы тәуекелдерді басқару процесі тұрақты, циклдік (үздіксіз), көп бағытты болып табылады.

3.1 Тәуекелдерді сәйкестендіру

Тәуекелдерді сәйкестендіру Қоғам қызметіне әсер етуі мүмкін тәуекелдерді анықтауды, сипаттауды және құжаттамалық рәсімдеуді және қоғам тәуекелдерінің тізілімін қалыптастыруды көздейді. Тәуекелдерді сәйкестендіруді Қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің қызметкерлері жүзеге асырады. Анықталған тәуекелдер бойынша алынған ақпаратты жинау, өңдеу, талдау, жүйелеу, сондай-ақ тәуекелдер тізілімін қалыптастыруды ІАҚ жүргізеді.



Ақпарат жинау тәуекелдер, олардың туындау табиғаты және ағымдағы жай-күйі туралы жан-жақты ақпарат алу мақсатында мынадай тәсілдермен жүзеге асырылады:

- бұрын іске асырылған тәуекелдер туралы бар деректерді талдау;
- сауалнама;
- сұхбат;
- ішкі құжаттаманы талдау;
- сыртқы деректерді талдау;
- жергілікті жерлердегі тексерулер.

Тәуекелдерді сәйкестендірудің нәтижесі-тәуекелдер туралы алынған барлық ақпаратты біріктіретін тәуекелдер тізілімі.

3.2 Тәуекелдерді жіктеу

Тәуекелдерді жіктеу үшін келесі санаттар бойынша тәуекелдерді топтастыру қолданылады:

- **стратегиялық тәуекел-қоғамның қызметі мен даму стратегиясын айқындау мен іске асыру, саяси ортаның, өңірлік конъюнктураның, салалық құлдыраудың және жүйелі сипаттағы басқа да сыртқы факторлардың өзгеруі немесе іске асырылуы кезіндегі өзгерістер немесе қателер (кемшіліктер) салдарынан шығындардың туындау тәуекелі;**

- **қаржылық тәуекел-қоғам капиталының құрылымына, кірістіліктің төмендеуіне, валюта бағамдарының ауытқуларына, кредиттік тәуекелдерге, пайыздық мөлшерлемелердің ауытқуларына және т. б. байланысты тәуекел.;**

- **құқықтық тәуекел-Қоғамның Қазақстан Республикасының резидент еместерімен қатынастарда Қазақстан Республикасы заңнамасының және басқа мемлекеттердің нормативтік-құқықтық актілерінің талаптарын, сондай-ақ ішкі қағидалар мен рәсімдерді сақтамауы салдарынан шығындардың туындау тәуекелі;**

- **операциялық тәуекел-қызметкерлер тарапынан, өндірістік, Ақпараттық жүйелер мен технологиялардың жұмыс істеуі(персонал тәуекелдерін қоса алғанда), (Технологиялық тәуекелдер) тарапынан жол берілген ішкі процестерді жүзеге асыру барысындағы кемшіліктер немесе қателер нәтижесінде, сондай-ақ сыртқы оқиғалар салдарынан шығындардың туындау тәуекелі.**

Іске асыру ықтималдығына және ұстап қалу қабілетінің деңгейіне қатысты ықтимал залалға сәйкес маңыздылығы бойынша тәуекелдер бөлінеді:

- сыни (жоғары және орта басымдықпен);
- сыни емес (төмен басымдықпен).



Тізілімде, егер мұндай қажеттілік тәуекелдердің сипатына және оларды бағалау нәтижелеріне байланысты болса, тәуекелдерді жіктеудің қосымша топтары бөлінуі мүмкін.

3.3 Ұстап қалу қабілетін анықтау

3.3.1 Қоғам өзінің тәуекелдерге қатысты ұстап қалу қабілетінің деңгейін және тәуекелге тәбетін, яғни қоғам бизнесіне және/немесе оның қызметінің негізгі көрсеткіштеріне елеулі материалдық әсер етпейтін шығындардың ең жоғары көлемін айқындайды.

3.3.2 Ұстап қалу қабілетінің деңгейі тәуекелдерге басымдық беру, Қоғам қызметі үшін сыни тәуекелдерді анықтау кезінде пайдаланылады. Сақтау қабілетін анықтау процесі көптеген факторларды, соның ішінде қоғамның қаржылық жағдайының көрсеткіштерін және басшылықтың тәуекелді қабылдау деңгейінің мәндерін қарастыруды қамтиды.

3.3.3 ІАҚ тәуекелге ұстап қалу қабілетін айқындау үшін қоғамның негізгі қаржылық көрсеткіштерінің жол берілетін ауытқуларын қарайды және қоғамның ұстап қалу қабілетінің деңгейі бойынша ұсыныстарды Қоғам Басқармасының қарауына және бекітуіне шығарады.

3.3.4 Алынған ұстап қалу қабілетінің көрсеткіші тәуекелдерді басқару бойынша одан әрі шешімдер қабылдау негізі ретінде қабылданады.

3.3.5 Қоғам тәуекелдерді өз есебінен ұстап қалуды қамтамасыз етеді:

- бюджеттен тыс шығындарды жабуға арналған резервтік қор құру (қажет болған жағдайда);

- өз балансына бюджеттен тыс шығындарды қабылдау (яғни шығындарды олардың пайда болуына қарай ағымдағы ақша ағындары немесе меншікті капитал есебінен қаржыландыру).

Осылайша, өзін-өзі ұстау және қалыптастыру құрылымын анықтау, қажет болған жағдайда, тиісті шегерімдер немесе шығындар тәуекелдерді басқарудың жалпы процесінің ажырамас бөлігі болып табылады.

3.4 Тәуекелдерді бағалау және талдау

3.4.1. Тәуекелдерді бағалау процесі қоғам қызметіне және стратегиялық мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін, ол неғұрлым маңызды (сындарлы) тәуекелдерді бөлу мақсатында жүргізіледі. Бұл тәуекелдерді Қоғам Басқармасы қарайды, олар осы тәуекелдерді басқару және бақылау туралы шешім қабылдайды.

3.4.2 Тәуекелдерді бағалау әрбір тәуекелдің пайда болу көздері мен себептерін, оларды іске асыру кезіндегі теріс салдарларды және белгілі бір оқиғаның болу ықтималдығын қарауды қамтиды.



3.4.3 Бастапқыда тәуекелдерді бағалау сапалық негізде жүргізіледі, содан кейін маңызды тәуекелдер үшін сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағалауға жатпайтын тәуекелдер, оларды модельдеу үшін сенімді статистикалық ақпарат жоқ немесе мұндай модельдерді құру шығындар тұрғысынан орынды емес, тек сапалы негізде бағаланады. Сандық бағалау аналитикалық мәліметтерді алуға мүмкіндік береді және тәуекелдерді қаржыландыру әдістерін жасауда пайдалы.

3.4.5 Кешенді түрде қоғамның тәуекелдерін сәйкестендіру және бағалау белгіленген тәртіппен бекітілген Қоғамның нормативтік құжаттары негізінде жүзеге асырылады.

3.4.6 Барлық сәйкестендірілген және бағаланған тәуекелдер тәуекел картасында көрсетіледі. Тәуекелдер картасы әрбір тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын бағалауға (басқа тәуекелдермен салыстырғанда), сондай-ақ сыни болып табылатын және оларды басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеуді талап ететін тәуекелдерді бөліп көрсетуге мүмкіндік береді. Сыни емес тәуекелдер қоғамның әрбір қызметкерінің лауазымдық міндеттері шеңберінде басқарылады, олар бойынша қолда бар ақпарат тәуекелдерді сәйкестендіру кезінде басқарудың келесі циклінде пайдаланылады.

3.4.7 Тәуекел иелері. Бағалау және талдау процесінде сыни ретінде бағаланған тәуекелдер үшін тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеуге және іске асыруға жауапты тәуекел иелері анықталады. ІАҚ әрбір тәуекелдің мәніне, оның туындау факторларына, ықтимал залалдың сипатына және оны басқарудың ықтимал шараларына сүйене отырып, сыни тәуекелдердің иелерін айқындау жөнінде ұсыныс қалыптастырады. Сыни тәуекелдер иелерінің тізімі тәуекелдер иелерімен, ІАҚ келісіледі және оны Қоғам Басқармасы бекітеді.

3.4.8 Қосымша талдау. Қауіпті тәуекелдер үшін ықтималдық пен залалдың сапалы бағалануын растау (тексеру) үшін қосымша талдау жүргізіледі. Оның ішінде тәуекелді басқару бойынша неғұрлым негізделген, экономикалық тиімді шешім қабылдау үшін залал мен ықтималдылықты сандық бағалау жүргізілуі мүмкін. Сандық бағалаудың негізгі мақсаты тәуекелдегі капитал шамасын – оны іске асыру ықтималдығына көбейтілген тәуекелді іске асырудан болатын ықтимал залалды, сондай – ақ тәуекелдегі құнның шамасын-тәуекелге түзетумен қоғамның дисконтталған ақша ағындарының математикалық күтуін барынша мүмкін дәлдікпен анықтау болып табылады.

3.4.9 Сыни тәуекелдерді талдауды осы тәуекелдердің иелері ІАҚ әдіснамалық қолдауымен жүргізеді.

3.4.10 Сыни тәуекелдерге қосымша талдау жүргізу кезінде портфельдік тәсіл қолданылады. Өзара байланысты критикалық тәуекелдер, олардың пайда болу факторлары, сипаттамалары мен салдары, оларды жүзеге асыру ықтималдығы мен ықтимал залалды неғұрлым дәл бағалау үшін жан-жақты



талданады. Өзара байланысты сыни тәуекелдерді кешенді бағалау үшін қажетті тәуекелдер иелерінің өзара іс-қимылын ұйымдастыруды ІАҚ жүзеге асырады.

3.4.11 Қосымша талдау нәтижелері бойынша тәуекелдер карталарын және тәуекелдер тізілімін түзету жүргізіледі.

3.5 Тәуекелдерді басқару әдістері

3.5.1 Қоғам тәуекелдерді басқарудың келесі әдістерін қолданады:

- Тәуекелді қабылдау;
- Тәуекелді болдырмау;
- Тәуекелді беру;
- Тәуекелді бақылау / төмендету.

3.5.2 Тәуекелді қабылдау: егер оны төмендетудің барлық қолжетімді тәсілдері тәуекелді іске асыру келтіруі мүмкін залалмен салыстырғанда экономикалық тұрғыдан орынды болып табылмаса, тәуекел қабылданады. Басшылар осы тәуекелдің бар екендігі және оның сипаттамалары туралы хабардар және тәуекелге әсер ету бойынша саналы түрде қандай да бір шаралар қабылдамайды.

3.5.3 Тәуекелді болдырмау: белгілі бір қызмет түрін тоқтату арқылы іске асырылады (жобадан бас тарту, белгілі бір нарықтан кету). Тәуекелдерді болдырмаудың бір әдісі-стратегиялық міндеттерді немесе операциялық процесті өзгерту.

3.5.4 Тәуекелді беру: тәуекелді беру туралы шешім қызметтің сипатына, тәуекелмен байланысты операцияның маңыздылығына және оның қаржылық маңыздылығына байланысты. Тәуекелдерді берудің стандартты тетіктеріне: сақтандыру, жасалған шарттар (келісімшарттар) шеңберінде серіктестерге тәуекелдерді беру, аутсорсинг, Қоғам қызметін әртараптандыру және хеджирлеу жатады.

3.5.5 Тәуекелді бақылау/төмендету: көмегімен қол жеткізіледі:

- есеп беру жүйесін ұйымдастыру, процестерді рәсімдеу;
- оқыту бағдарламаларын өткізу;
- ішкі бақылау және тәуекелдерді басқару әдістемелері мен рәсімдерін әзірлеу;
- оқыту және практикадан өту процесінде үздіксіздік пен қауіпсіздікті қамтамасыз ету, карантиндік және табиғи апаттарға дайындық, қашықтықтан және қашықтықтан жұмыс істеу және т. б. бойынша жоспарларды әзірлеу.;
- аудит жүргізу (мысалы, тиімділік көрсеткіштерін бақылау, мақсаттарға қол жеткізу және инциденттер туралы есептер, халықаралық практика тиімділігінің критерийлерімен салыстыру, инспекциялау).

3.5.6 тәуекелдерді басқару әдісін таңдау кезінде ескеру қажет факторлар:

- стратегиялық мақсаттармен салыстыру;



- қабылданған шешімнің шығындары/пайдасы;
- қажетті ресурстардың болуы;
- нормативтік (реттеуші) құжаттарға сәйкестік.

3.6 Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеу

3.6.1 қауіпті тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар жоспарын әзірлеу залалды және/немесе тәуекелдердің ықтималдығын азайтуға бағытталған. Іс – шаралар экономикалық орындылық қағидатына жауап беруі тиіс-енгізілетін іс-шаралардың құны тәуекелді іске асырудан болатын залалдың күтілетін төмендеуінен аспауы тиіс. Іс-шаралар жоспарларын тәуекел иелері әзірлейді және міндеттер ауқымын, жауапты және орындау мерзімдерін нақты айқындауды қамтиды.

3.6.2 ІАҚ кейіннен Қоғам Басқармасының бекітуі үшін әзірленген іс-шаралар жоспарын шоғырландырады.

3.6.3 Сындалы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды әзірлеу кезінде портфельдік тәсіл де қолданылады, яғни қосымша талдау жүргізу кезінде анықталған тәуекелдердің өзара байланысы ескеріледі. Іс-шаралар жоспарларын шоғырландыру шеңберінде ұсынылған іс-шаралардың әрқайсысының басқа тәуекелдерге әсерін талдау жүргізіледі. Іс-шаралар жоспарын оңтайландыру үшін қажетті тәуекелдер иелерінің өзара іс-қимылын ұйымдастыруды ІАҚ жүзеге асырады.

3.7 Тәуекелдерді басқару мониторингі

3.7.1 Тәуекелдерді басқару мониторингі-тәуекелдер сипаттамаларының өзгеру серпінін және тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыру тиімділігін бақылау. Мониторинг тәуекелдің мәртебесін қадағалауға, тәуекелдерді басқару саласында қандай да бір шараларды енгізуден қалаған нәтижеге қол жеткізілгенін, тәуекелдерді басқару жөнінде шешімдер қабылдау үшін жеткілікті ақпарат жиналғанын және бұл ақпарат қоғамда тәуекел дәрежесін төмендету үшін пайдаланылғанын анықтауға мүмкіндік береді.

3.7.2 Мониторингті ІАҚ тоқсан сайын тәуекелдердің динамикасы бойынша есептерді талдау және тәуекелдер иелерінен түсетін оларды басқару бойынша іс-шараларды енгізу жоспарларын жүзеге асыру арқылы жүзеге асырады. ІАҚ мониторинг нәтижелері бойынша Қоғам Басқармасы Төрағасының алдында есеп береді.

3.7.3 Мониторинг нәтижелері бойынша іске асырылатын іс-шаралар түзетілуі немесе қосымша шаралар әзірленуі мүмкін.

3.8 Тәуекелдерді басқаруды оқыту



Қоғам қызметкерлерін оқыту жаңа қызметкерлерге білім мен тәжірибе беру, тәуекелдерді басқарудың әлемдік тәжірибесіндегі үрдістерді қадағалау, тәуекелдерді басқару саласындағы барлық құрылымдық бірліктер қызметкерлері мен басшыларының білімдерін жаңарту мақсатында тұрақты негізде жүргізіледі.

4 Келісу, сақтау және тарату

4.1 Ереже Қоғамның Директорлар кеңесінің шешімімен бекітіледі және оның күші жойылғанға дейін қолданылады.

4.2 Ереженің түпнұсқасы Қоғамның корпоративтік хатшысында сақталады.

4.3. Ереженің түпнұсқасымен танысу парағына қол қоя отырып, Қоғамның басшы қызметкерлері Ережесінің мазмұнымен жеке танысқаны үшін РҚҚС және персонал және құқықтық қолдау басқармасының жетекшісі қоғамға жаңа қызметкерді жұмысқа қабылдау кезінде осы Ереженің мазмұнымен міндетті түрде танысқандығы туралы хабарлау жолымен жауапты болады.

4.4 Ереженің ескерілген жұмыс даналарын таратуды Корпоративтік хатшы жүзеге асырады.

4.5 Ереженің ескерілген жұмыс данасын бөлімшеде сақтау үшін жауапкершілік ҚБПУ-ге жүктеледі.

ӘЗІРЛЕГЕН:

Стратегия, халықаралық ынтымақтастық және аккредиттеу бөлімі жетекшісінің м.а.

Д.Р. Сапарова

КЕЛІСІЛГЕН:

Сапаны ішкі қамтамасыз ету жүйесі жөніндегі басшылықтың өкілі

И.В. Ровнякова

Құжаттамалық қамтамасыз ету және бақылау бөлімінің жетекшісі

А.К. Чудобаева

Персонал және құқықтық қолдау басқармасының жетекшісі

К.Р. Раисова

Заңгер-кеңесші

Д.М. Раева

